

## VALORES DO TRABALHO E GERAÇÕES: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE LÍDERES DA GERAÇÃO Y

Bruna Hamoui  
Gabriela Cardoso da Silva Salvia  
Gabriela Gonçalves Ferreira  
Júlia Carneiro Costa  
Juliana Leite Sampaio Corrêa

**Orientador:** Miriam Rodrigues

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo identificar e compreender a hierarquia de fatores referentes aos Valores do Trabalho dos líderes da Geração Y. Para tanto, foi realizada pesquisa qualitativa envolvendo profissionais da Geração Y que ocupam posições de liderança. A pesquisa revelou que os líderes da Geração Y pertencentes à amostra possuem uma relação saudável com subordinados de diferentes gerações e também com aqueles pertencentes à geração Y. Com relação à hierarquia de valores do trabalho, o fator “realização no trabalho” foi citado como o mais importante para a maioria dos líderes entrevistados, indicando que no momento da definição de sua trajetória profissional, fazer o que gosta é um fator decisório para a maioria dos líderes dessa geração.

**Palavras-chave:** Geração Y; Valores do Trabalho; Líderes

**ABSTRACT:** This study aimed to identify and understand the hierarchy of factors related to the Work Values of Generation Y leaders. Therefore, qualitative research involving professionals of Generation Y in leadership positions was held. The research revealed that Generation Y leaders belonging to the sample have a healthy relationship with subordinates from different generations and with those belonging to Generation Y. With regard to the hierarchy of values of work, the factor "achievement at work" was cited as the more important for most leaders interviewed, indicating that at the time of definition of his career, doing what you love is a deciding factor for most leaders of this Generation.

**Keywords:** Generation Y; Work Values; Leaders

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Amaral (2004), os estudos geracionais têm o objetivo de entender como podemos melhor integrar as gerações umas às outras, considerando-se que as diferenças entre as gerações podem, eventualmente, vir a ser conflitantes. Desta forma, um dos maiores desafios de gestores e empregadores é fazer com que as gerações distintas convivam de forma harmônica para que cada uma contribua com o que tem de melhor para as empresas.

A Geração Y, constituída por jovens nascidos entre 1983 e 1994, pode ser considerada o maior grupo de pessoas a entrar no mercado de trabalho pertencendo a uma mesma geração. Além disso, por conta de suas características, decorrentes do ambiente e momento evolutivo ao qual pertence, essa geração é responsável pelas mudanças organizacionais do século XXI em relação à cultura, processos e até mesmo estruturas (ESTEVES; MAGLIOCCA; GALDINI, 2011). Segundo Bergamini (2009), para responder a esse ambiente de mudanças, é preciso que os líderes cheguem preparados para absorver e interpretar diversos contextos e consigam ter sensibilidade para que possam sinalizar à organização quando desejam seguir para um novo caminho.

Diante de um cenário onde as mudanças são constantes e rápidas, o meio acadêmico vem buscando compreender os impactos ocasionados pelas características de cada geração nas mudanças sociais, ambientais e organizacionais. Levenfus e Soares (2010) levantam a importância dos estudos referentes à Geração Y, tendo em vista ser esta a geração que tem contribuído para a modificação de organizações nos anos 2000. Para estes autores, é indispensável compreender a força de influência que essa geração apresenta, principalmente por ter valores tão fortes e liberdade para expressá-los abertamente em todos os ambientes onde vive e convive - incluindo o empresarial.

Conforme observam Porto e Tamayo (2003), o sistema de valores das pessoas pode ser analisado em dois níveis: referindo-se a uma estrutura geral e referindo-se a contextos específicos da vida, como por exemplo, o trabalho. Desta forma, os valores do trabalho são expressões da estrutura geral dos valores das pessoas no ambiente de trabalho, auxiliando na obtenção de respostas ou direcionamentos no que se refere a questões que afetam diretamente as estratégias de trabalho nas organizações (DOSE, 1997; ROS, SCHWARTZ, SURKISS; 1999).

Rhodes (1983) apresenta um estudo onde considera que os valores mudam conforme os trabalhadores vão passando pelos diferentes estágios de sua carreira. Outros estudos, como o de Singer e Abramson (1973), confirmam que não há grandes mudanças nos valores, mesmo com grandes variações de cargos e salários.

Tendo em vista a expressiva presença da Geração Y no mercado de trabalho no século XXI, com líderes almejando um crescimento profissional rápido, bem como o fato de que esses jovens chegam ao mercado de trabalho altamente capacitados - como observam Levenfus e Soares (2010) – entende-se como importante a compreensão de quais são e como se organizam hierarquicamente os valores do trabalho destes profissionais, para retenção e motivação dos mesmos.

Desta forma, o problema de pesquisa proposto neste estudo é: Qual é a hierarquia de fatores referentes aos valores do Trabalho, percebida por líderes profissionais da Geração Y?

No âmbito empresarial, esta pesquisa visa contribuir para que as organizações tenham conhecimento sobre a hierarquia de fatores relativos aos valores do trabalho de seus funcionários, para que, baseadas nisso, elaborem planos de ação e estratégias que visem estimular a motivação e o engajamento, e, também, para que tenham sucesso na aquisição e retenção de talentos. No âmbito acadêmico, o estudo contribui para o aprofundamento dos conhecimentos referentes ao comportamento geracional, tema ainda pouco abordado nos estudos brasileiros, bem como o relacionamento entre os estudos geracionais e valores do trabalho, apresentando reflexões a respeito destes constructos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo será apresentada a revisão da literatura que comporá a base teórica do estudo em questão. Inicialmente, serão abordados os conceitos referentes a Valores e Valores do Trabalho e na sequência, os conceitos relacionados a Gerações, mais especificamente à Geração Y, bem como à liderança desta geração.

### **2.1 Valores**

O termo valor é aplicado a diversos contextos, no cenário político, religioso, filosófico e em diversas outras áreas. Inicialmente, em sociedades capitalistas, caracterizadas pelo consumo, a palavra valor remete-se automaticamente à Economia, no sentido de o valor de algo ser estabelecido por seu preço, custo, custo-benefício, e entre outros. Porém, na Filosofia, o significado atribuído ao conceito de valor é referente às escolhas, crenças e decisões de uma pessoa (GOUVÊA, 2008). Pode se dizer que há muito tempo a Filosofia estuda a questão dos valores, porém, o termo "axiologia", que seria o estudo filosófico dos valores, começa a aparecer no início do século XIX, na escola neokantiana (TEIXEIRA, 2008).

No âmbito cultural, conforme afirma Ros (2006), os valores ajudam a traçar as características de uma sociedade e correspondem ao senso comum existente naquele contexto. Esses valores coletivos podem ser vistos expressados em formas de políticas, por exemplo, em soluções de problemas e entre outros. Já na esfera individual, os valores são entendidos como prioridades pessoais que são responsáveis por guiar os comportamentos, decisões, motivações e atitudes, dos indivíduos.

Para compreender as pessoas, suas ações e prioridades, Porto e Tamayo (2005) ressaltam que é importante ter atenção aos valores, afinal os valores são oriundos da sociedade, portanto, sociedades diferentes produzirão valores diferentes, sendo que os valores possuem diferentes graus de importância para cada pessoa (SCHWARTZ, 2005; VIANA, 2007). "Por trás dos valores estão os interesses individuais, coletivos ou mistos, que acabam modelando a visão que as pessoas têm do mundo, da existência, do trabalho, da sociedade" (TAMAYO; BORGES, 2006, p.397).

Schwartz (2005) destaca que os valores operam como fonte de motivação, ou seja, para algo ser motivador, precisa refletir valores essenciais e importantes para o indivíduo, e cada pessoa irá interpretar uma situação com base nas suas crenças e valores. O autor resalta também a

influência dos valores no planejamento de ações, e em como a priorização dos valores está diretamente relacionada à probabilidade do indivíduo em formular e executar um plano que levem a uma expressão no comportamento.

### 2.1.1 Valores relativos ao trabalho

O conceito de valores pode ser aplicado e revisto de acordo com o ambiente ou situação a ser utilizado. Em relação a sua aplicação no ambiente organizacional é possível encontrar diversos estudos sobre valores relativos ao trabalho.

O Quadro 1 apresenta algumas definições de valores do trabalho dos principais autores utilizados neste estudo.

**Quadro 1** - Definições de valores do trabalho

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Schwartz (2005)	Valores laborais referem-se a metas ou recompensas que as pessoas buscam por meio do trabalho.
Ros, Schwartz & Surkiss (1999)	Valores laborais são princípios ou crenças sobre comportamentos ou metas desejáveis, hierarquicamente organizados, que guiam as avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como a escolha de alternativas de trabalho.
Porto & Tamayo (2003)	Valores do trabalho são princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como o seu comportamento e a escolha de alternativas de trabalho.

Fonte: Porto (2008, p. 173)

A definição proposta por Porto e Tamayo (2003), apresentada no Quadro 1, pode ser desmembrada em três principais aspectos: (1) cognitivo, relacionado ao que é desejável ou não de crenças ou princípios, motivacional, (2) referente a desejos e interesses dos indivíduos e por fim, (3) os valores são analisados, pelos autores, de forma hierárquica buscando ter uma noção de importância.

Ros, Schwartz e Surkiss (1999) comentam que existem diversos estudos e pesquisas que reconhecem um conjunto de tipos de valores do trabalho, e é possível dividi-los, de maneira genérica, em quatro tipos motivacionais: intrínsecos, extrínsecos, sociais e prestígio. Os valores intrínsecos denotam uma tolerância e abertura a mudança de valores ao longo da vida no trabalho; busca de autonomia, crescimento e criatividade. Os extrínsecos se referem aos valores mais conservadores e tradicionais; estabilidade no trabalho, salário e as condições necessárias para a segurança e a realização do trabalho. Os valores sociais ou interpessoais, relacionados à busca da autotranscendência; o trabalho é percebido como uma oportunidade de contribuir com a sociedade

e de construir relações sociais. E por último, o prestígio, referindo-se ao trabalho como meio de alcançar o sucesso e o poder.

Existem diferentes tipos de instrumentos que avaliam os valores do trabalho, porém, Porto e Tamayo (2003) comentam que existem poucas reflexões relacionadas à definição e à teoria dos valores do trabalho na hora de construir as escalas de avaliação.

Com base em suas pesquisas, estes autores elaboraram um estudo com o objetivo de criar e validar uma escala de valores do trabalho. Foram realizadas diversas entrevistas com trabalhadores, seguidas de validações e análises de pertinência e de semântica. Após diversas validações, a versão final da escala ficou com 45 valores, que são apresentados no Quadro 2. A análise fatorial realizada indicou um agrupamento destes 45 valores em quatro fatores: 1) Realização no trabalho, que é a busca de prazer e realização tanto profissional como pessoal, autonomia e criatividade no trabalho; 2) Relações sociais, que é a busca de relações sociais dentro do trabalho, e a contribuição para o ambiente ao qual se está inserido; 3) Prestígio, relacionado a busca de poder, sucesso profissional, autoridade e etc.; 4) Estabilidade, se refere a busca de segurança profissional e financeira, podendo então, sustentar as necessidades pessoais dos indivíduos.

Cumprir observar que a Escala de Valores relativos ao Trabalho (EVT) desenvolvida por Porto e Tamayo (2003), foi revisada por Porto e Pilati (2010), resultando na Escala de Valores relativos ao Trabalho Revisada (EVT-R), que valida os quatro fatores relativos aos Valores do Trabalho, apresentada por Porto e Tamayo (2003).

**Quadro 2** – Fatores Relativos aos Valores do Trabalho

<b>Fatores</b>	<b>Valores</b>
Realização no trabalho	Ter prazer no que faço; Trabalho interessante; Ser feliz com o trabalho que realizo; Gostar do que faço; Identificar-me com o trabalho; Trabalho intelectualmente estimulante; Realização pessoal; Realizar um trabalho significativo para mim; Satisfação pessoal; Crescimento intelectual; Trabalho que requer originalidade e criatividade; Trabalho variado; Realização profissional; Aprimorar conhecimentos da minha profissão; Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho.
Relações sociais	Ajudar os outros; Auxiliar os colegas de trabalho; Colaborar para o desenvolvimento da sociedade; Combater injustiças sociais; Ser útil para a sociedade; Ter compromisso social; Colaborar com os colegas de trabalho para alcançar metas de trabalho do grupo; Bom relacionamento com colegas de trabalho; Amizade com colegas de trabalho; Mudar o mundo; Conhecer pessoas; Preservar minha saúde.
Prestígio	Obter posição de destaque; Supervisionar outras pessoas; Ter fama; Ter prestígio; Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais; Status no trabalho; Ter notoriedade; Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho; Competitividade; Seguir a profissão da família; Enfrentar desafios.

Estabilidade	Estabilidade financeira; Ter melhores condições de vida; Poder me sustentar; Ser independente financeiramente; Ganhar dinheiro; Melhorar qualidade de vida da minha família; Suprir necessidades materiais.
--------------	---

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Porto e Tamayo (2003).

Schwartz (2005) comenta que a fase da vida em que os indivíduos se encontram, pode influenciar na hierarquia de valores estabelecida por ele. Por exemplo, no auge da vida adulta, a prioridade é em formar a vida profissional e pessoal, portanto, um valor que é priorizado neste momento da vida é a realização. E já na idade mais avançada, a realização, poder e estimulação, de maneira geral, não possuem mais tanta importância na hierarquia, pois vêm os valores: segurança e tradição.

## 2.2 Gerações

A divisão cronológica de pessoas em gerações é um assunto que tem importante destaque para os estudos de gestão de pessoas, pois os tipos de trabalhadores vêm, cada vez mais, deixando de ser generalizados e passam a ser estudados em faixas com características semelhantes entre si e divergentes das demais (SANTOS et al. 2011).

Calliari e Motta (2012) evidenciam que apesar dos estudos de gerações serem feitos com base cronológica, as datas que marcam essas divisões são meras convenções e, portanto, são diferentes de autor para autor. Afinal, a abordagem geracional é o estudo dos rumos e atitudes dos grupos e indivíduos com base no contexto em que vivem e foram criados e as diferenças entre esses contextos podem ser diferentes do que cada pesquisador busca.

O Quadro 3 resume características observadas em diferentes grupos geracionais, propiciando a percepção dos principais aspectos que os diferenciam.

**Quadro 3** - Descrição das Gerações

Geração	Nascimento	Descrição
Veteranos	1920 - 1943	Nasceram depois da Primeira e durante a Segunda Guerra Mundial. Tinham um estilo de liderança autoritário. Eram funcionários obedientes que valorizavam demais os empregos. Tinham como valores absolutos o trabalho, a família, a moral e o amor à pátria. Acreditavam em estratégias sólidas e hierarquias bem definidas. Prendiam-se apenas ao indispensável, sem propensão à extravagâncias.
<i>Baby Boomers</i>	1945 - 1960	Surgiram em grande quantidade com a explosão de natalidade após a Segunda Guerra Mundial. Em sua grande maioria, a geração é composta por pessoas otimistas, com forte senso de oportunidade e muita crença no futuro. Passaram a valorizar o trabalho em equipe, mas tinham um grande senso de individualismo com grande preocupação em conquistar estabilidade financeira. Tornaram-se altamente politizados e

		tiveram como marco a entrada das mulheres no mercado de trabalho. Apresentam grande resistência a mudanças e forte comprometimento com a missão e os valores das empresas que trabalham - sendo assim, funcionários muito fiéis. Colocavam o trabalho em primeiro lugar - antes, até mesmo, da família e do lazer.
Geração X	1965 - 1981	Composto em sua maioria por filhos de mães que trabalham fora e/ou pais divorciados, essa geração busca principalmente passar mais tempo com suas famílias. Resistente a frustrações e, por viverem no início da era tecnológica, são considerados independentes e flexíveis. Valorizam o trabalho e buscam, assim, elevar-se profissionalmente - ou seja, esses profissionais buscam prazer e sentido nas tarefas que realizam. Assim, essa geração começou a preferir arranjos hierárquicos mais informais. Essa geração é composta de pessoas que começaram a ser mais criteriosas na avaliação de propostas de trabalho. São profissionais paradoxais, pois, ao mesmo tempo em que buscam uma vida mais equilibrada, valorizam muito suas tarefas e a profissão.

Fonte: Elaborado com base nos estudos de Amaral (2004), Calliari e Motta (2012), Conger (2002) e Santos et al. (2011).

Considerando-se que este estudo aborda com maior ênfase os aspectos relacionados à Geração Y, o próximo tópico apresentará um detalhamento maior a respeito das características desta geração.

### 2.2.1 Geração Y

Picarelli Filho (2011) caracteriza os jovens da Geração Y como nascidos entre 1983 e 1994. O autor afirma que esse grupo começou a dominar os ambientes profissionais de diversos portes, perfis e setores. Fazendo com que as empresas começassem a rever sua maneira de pensar e se relacionar.

A Geração Y foi o maior grupo de pessoas a entrar no mercado de trabalho, ficando na frente da Geração *Baby Boomers*, que foi o segundo maior grupo. O tema sobre gerações começou a ser mais discutido pelo grande número de jovens que entraram no mercado de trabalho e, também, pelas mudanças que essa geração trouxe ao mercado, fazendo com que estas pensassem melhor sobre suas culturas, processos e estruturas (ESTEVES; MAGLIOCCA; GALDINI, 2011).

A Geração Y também vive os avanços tecnológicos da era da internet e tem como principal característica a motivação e busca constante de mobilidade dentro da empresa. (SANTOS et al. 2011). De acordo com Amaral (2004), por crescerem em meio aos avanços tecnológicos, a Geração Y tem uma compreensão intuitiva das tecnologias e é totalmente conectada em um mundo virtual e global de forma fragmentada. Além disso, essa geração cresceu desenvolvendo tarefas múltiplas e, em decorrência disso, os Y tem grande dificuldade em concentrarem-se em uma única coisa durante muito tempo.

Calliari e Motta (2012) ressaltam que outra característica dos nascidos na Geração Y, que os difere das pessoas nascidas em outras gerações, é o fato possuírem a capacidade de fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo. Os autores afirmam que os recursos tecnológicos são grandes viabilizadores dessa capacidade de realizar múltiplas tarefas ao mesmo tempo. É praticamente um

consenso que o uso da tecnologia desde a infância causa alterações no desenvolvimento do cérebro. Na época dessa geração, a informação foi disseminada de uma forma nunca vista anteriormente, em contrapartida, com tantas informações, os indivíduos passaram a ter mais dificuldade em correlacionar os conteúdos. Assim, fragmentam e desorganizam cada vez mais as informações retendo apenas a ideia central e não o todo (AMARAL, 2004). Com tanto acesso e incentivo às informações, Calliari e Motta (2012) destacam que esta geração foi acostumada a ser ouvida, ajudar nas decisões domésticas e a ter contato com a tecnologia desde cedo. Desta forma, esses jovens foram criados para influenciar.

Amaral (2004) destaca que as pessoas dessa geração são rápidas, inteligentes, saudáveis e contra caracterizações em raça, sexo, religião e classe social. Para a autora, este grupo é, no geral, otimista, adeptos da ação coletiva e capazes de desenvolver várias tarefas ao mesmo tempo. Entretanto, por conta dessas características, estes indivíduos são também inquietos, ansiosos e impacientes. Por isso, essa geração tem o costume de pular etapas e fazer tudo mais rápido. Picarelli Filho (2011) observa que esses jovens são curiosos, hiperativos e comunicativos. Para o autor, isso decorre do fato de terem uma precoce familiaridade com a internet. Assim, estes jovens consideram que o mundo não tem limites para eles. Isso reflete em todo o comportamento desses jovens no trabalho – precisam sempre de novos desafios para seguir adiante e se sentirem motivados. Os profissionais desta geração tendem a ser imediatistas e autoconfiantes em excesso – o que os torna um tanto quanto superficiais e arrogantes. Esses profissionais são desapegados das empresas e tem ansiedade em crescer logo (PICARELLI FILHO, 2011).

As pessoas da Geração Y querem viver a vida agora, assim, valorizam o tempo livre, energia e saúde no trabalho. Gostam de se lançar rapidamente para o topo e, para isso, buscam sucesso e reconhecimento na empresa em que estão e nas concorrentes – mais uma vez, é ressaltada a falta de lealdade com as empresas que essa geração apresenta (LIPKIN; PERRYMORE, 2010). Ainda segundo as autoras, essa geração é uma das primeiras a realmente se importar com as missões e ações das organizações ao escolher onde vão trabalhar ou que produto comprar.

Os membros desta geração foram criados com grande autoestima. Esse processo foi incentivado pelas gerações de seus pais que passaram a exigir um modelo de recompensas, dentro e fora de casa, que pudesse enfatizar as realizações e conquistas de seus filhos. Para eles, sempre lhes foi apresentado possibilidades infinitas de caminhos que poderiam ser seguidos. Mas, dificilmente, são capazes de formular planos práticos para atingir seus objetivos. (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Para Lipkin e Perrymore (2010), essa geração foi “mal-acostumada” (grifo nosso) com os sistemas de recompensa e, assim, tem mais dificuldade em aceitar derrotas, lidar e aprender com suas falhas, aceitar *feedbacks* e críticas produtivas, estabelecer sistemas realistas de medidas para autoavaliações, assumir responsabilidade por erros, aceitar outras opiniões, reconhecer suas limitações e de focar no presente.

Oliveira (2011) destaca que, por estarem acostumados com o padrão de vida que seus pais lhes proporcionaram, os jovens da Geração Y demoram mais para tornarem-se independentes. Ao sair de casa, esse jovem não pretende perder o padrão de vida que leva, dessa forma, acaba relutando cada vez mais. Para o autor, essa aspiração é muito boa, pois demonstra o desejo de autodesenvolvimento que esses jovens têm, porém, isso também causa grandes distorções na forma

como esses jovens buscam a realização profissional. A Geração Y sabe que vive em um momento incrivelmente competitivo no mercado de trabalho, seja pelas pessoas da própria geração que estão sempre buscando o desenvolvimento e tem oportunidades e informação para crescer cada vez mais ou pelas outras gerações que estão entrando em uma fase de juventude estendida e, assim, acabam competindo no mercado com idade avançada e muito conhecimento que os jovens inexperientes ainda não possuem.

Por conta dos avanços tecnológicos e da dinâmica no trabalho, cada vez fica mais difícil separar a vida pessoal da profissional. Neste sentido, a Geração Y dá preferência aos ambientes de trabalho mais informais e flexíveis, para poder gerar espaço aos aspectos pessoais na rotina. Deve-se observar também, que com a entrada desse grupo no mercado de trabalho, aumentou também a expectativa de que os chefes tenham o objetivo de desenvolver seus funcionários por meio de desafios (OLIVEIRA, 2011), considerando-se as características deste grupo de profissionais.

### *2.2.2 Liderança e a Geração Y*

Segundo Webber (2010) liderar não é somente guiar seus liderados com palavras de motivação, mas sim, despertar algo mais profundo dentro dos liderados, inspirá-los a alcançarem objetivos. Para este autor, liderança é algo comportamental e baseado em suas convicções, existindo somente uma habilidade em comum entre os líderes de sucesso, a visão. Acima dessa habilidade encontramos apenas os valores e princípios éticos universais que devem sempre atuar como seus balizadores.

Bergamini (2009) considera que o avanço da tecnologia alavancou o fortalecimento das características dessa nova geração de líderes. Esta autora afirma que, tanto pela automação digital, quanto pela globalização da economia mundial, surge a necessidade de constante mudança, e por conta desses fatores, é preciso um líder que consiga absorver e interpretar os diversos cenários e consiga ter sensibilidade para que assim possa sinalizar a organização e guiá-la por um novo caminho.

Desta forma, Webber (2010) considera que o campo de atuação de líderes do século XXI é a mudança. Ou seja, é necessário compreender as novas exigências que estão sendo impostas sem esquecer que é necessário também, que os líderes sejam participativos, envolventes, educadores e sensíveis à complexidade do ser humano, para que assim possam conduzir as diversas organizações a enfrentarem os novos desafios e buscar benefícios e interesses em comum a ela.

Lipkin e Perrymore (2010) destacam que os profissionais da Geração Y têm valores cívicos e compromissos com as missões sociais das empresas. Assim, para as autoras, quando as organizações se atentam a esses valores, fica mais fácil reter e envolver seus funcionários Y. Dessa forma, é importante que desenvolvam sempre as características de liderança dessa geração.

Outro aspecto que acaba desmotivando as hierarquias formais para esses líderes, é o fato de que, segundo Lipkin e Perrymore (2010), a Geração Y foi acostumada a sempre lidar com outras pessoas, dessa forma, acaba por valorizar e incentivar os trabalhos em equipe. Esses jovens possuem acesso imediato aos outros constantemente por meios digitais, assim os relacionamentos interpessoais são uma prioridade e, segundo as autoras, também uma dependência. Assim, Oliveira (2011) considera que o líder da Geração Y ainda precisa administrar como lidar com os relacionamentos interpessoais com "ferramentas analógicas" (grifo do autor). Outra necessidade

desse jovem líder é a formação em gestão de pessoas e que, com experiência funcional, desenvolva tato na gestão dos relacionamentos profissionais.

O líder da Geração Y sobressai-se por prezar pela busca de resultados, ter foco em eficiência e eficácia em todas as suas ações e ter velocidade na tomada de decisões. Assim, esse líder traz uma liderança ágil e prática. (AGUILAR et al., 2012).

Bergamini (2009) afirma que muitas das mudanças organizacionais que precisavam ser feitas nas organizações do século XXI já estão sendo feitas, e os líderes seriam os protagonistas destas mudanças, sempre tentando buscar satisfazer as necessidades das organizações.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para a realização desta pesquisa foram utilizados os procedimentos metodológicos detalhados a seguir.

Em relação ao método, optou-se pela pesquisa qualitativa, uma vez que este estudo teve o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental (GODOY, 1995). Muito embora os fatores referentes aos Valores do Trabalho tenham sido originados a partir de uma pesquisa quantitativa (PORTO, TAMAYO; 2003), as autoras basearam-se nas opções metodológicas propostas por Rodrigues (2005), que tratou as preferências pertinentes aos valores referentes aos valores do trabalho utilizando a abordagem qualitativa.

Nesta pesquisa, foi utilizada a entrevista semiestruturada, uma vez que esta permite maior flexibilidade e liberdade ao pesquisador que, quando necessário, pode introduzir novas perguntas para a precisão de conceitos ou obtenção de maiores informações (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Este tipo de entrevista possibilitou a utilização de um roteiro único para todos os entrevistados e ao mesmo tempo proporcionou a liberdade de relacionar as discussões com o relato escrito. Conforme estudos de Pádua (2007) a entrevista semiestruturada permite que o entrevistado, além de responder as perguntas previamente feitas pelo entrevistador, fale livremente sobre o tema a ser tratado, o que possibilita a riqueza de informações e dados na pesquisa.

As questões feitas aos entrevistados buscaram, além de conhecer e compreender os aspectos preferenciais quanto aos fatores relativos aos valores do trabalho, identificar como se dá o relacionamento e a convivência dos líderes da geração Y com seus subordinados, como é sua vivência num cargo de liderança e quais são as expectativas e motivações destes jovens profissionais.

Cumpramos ressaltar que durante as entrevistas os aspectos éticos foram contemplados com a solicitação de autorização para utilização do material e a transcrição foi fiel à gravação.

Tendo como base o problema de pesquisa, que é identificar a hierarquia de fatores relativos aos valores do trabalho, percebida por líderes profissionais da Geração Y, foram entrevistados 18 profissionais pertencentes a essa geração, que exercem cargos de liderança, com pelo menos um subordinado.

A pesquisa exploratória justifica-se pela busca da familiarização com o tema estudado e descoberta de novas visões e percepções de um tema já abordado (BERVIAN; CERVO, 2002). Conforme apontado por estes autores, a pesquisa exploratória vai para além da descrição das variáveis buscando descobrir as possíveis relações existentes entre os componentes pertinentes à pesquisa.

Estas relações foram exploradas na análise de dados a partir da abordagem da análise de narrativas, segundo a abordagem proposta por Riessman (2008). Segundo Zaccarelli (2011, p. 55):

Enquanto um campo geral, a investigação narrativa está baseada no estudo do particular; o analista está interessado em como um falante ou um escritor apresenta e dá sequência para eventos e de que maneira usa a linguagem e/ou imagens visuais para comunicar significados.

Nas palavras de Riessman (2008, p.11): “Analistas de narrativas questionam a intenção e a linguagem – como e por que os incidentes são narrados, e não simplesmente o conteúdo ao qual a linguagem se refere”.

Neste estudo foi utilizada a análise temática das narrativas que tem como foco o conteúdo, o que foi dito no texto resultante da entrevista (RIESSMAN, 2008).

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste tópico, serão apresentados os dados coletados na pesquisa de campo e a análise e interpretação dos mesmos, em conformidade com o objetivo estabelecido para este estudo.

##### 4.1 Apresentação dos dados

Conforme apresentado anteriormente, foram entrevistados 18 líderes da Geração Y e no Quadro 4 estão os principais dados demográficos sobre os entrevistados, cumprindo ressaltar que a escolha dos profissionais entrevistados ocorreu de maneira intencional, guiada pela facilidade de acesso.

**Quadro 4** – Dados demográficos dos entrevistados

	Idade	Gênero	Formação	Segmento/Área
A1	32	F	Administração	Instituição Financeira/ Recursos Humanos
A2	23	F	Administração	Tecnologia/ Recursos Humanos
A3	24	M	Engenharia	Construção Civil/Produção
A4	21	M	Administração	Logística/Comercial

A5	26	M	Design Gráfico	Mídia/ Diretoria de Entretenimento
A6	27	M	Ciências Contábeis	Contabilidade
A7	26	F	Psicologia	Instituição Financeira/ Recursos Humanos
A8	29	F	Psicologia	Instituição Financeira/Recursos Humanos
A9	29	M	Administração	Tecnologia/Comercial
A10	25	M	Sistemas de Informação	Tecnologia/Comercial
A11	31	M	Administração	Bens de Consumo/Vendas
A12	31	F	Psicologia	Instituição Financeira/Recursos Humanos
A13	31	F	Administração	Bens de Consumo/Recursos Humanos
A14	29	F	Propaganda e Marketing	Bens de Consumo/Inovação
A15	29	M	Engenharia	Bens de Consumo/Vendas
A16	28	F	Comunicação Social	Tecnologia/Advertising Online
A17	28	M	Administração	Bens de Consumo / Trade Marketing
A18	25	F	Engenharia Elétrica	Tecnologia/Comercial

Legenda: F= Gênero Feminino; M= Gênero Masculino

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os líderes entrevistados possuem, no mínimo, 1 subordinado e tempo de atuação em cargo de liderança não inferior a 1 ano. Assim, na amostra em questão, a quantidade de subordinados dos líderes entrevistados variou de 1 a 10 e o tempo de atuação na empresa em que o entrevistado exercia o papel da liderança – por ocasião do momento em que a entrevista foi realizada - variou de 1 a 9 anos.

Ainda com relação ao perfil dos profissionais entrevistados, pode-se observar, conforme apresentado no Quadro 4, que aproximadamente 40% dos profissionais cursaram Administração, sendo o curso predominante dentre os entrevistados.

Com relação à área de atuação, aproximadamente 30% dos entrevistados pertence a área de Recursos Humanos, e as outras áreas estão divididas com menor presença. 28% dos profissionais pertencem a empresas de bens de consumo, sendo o segmento que apresentou um maior número de entrevistados, seguido de instituições financeiras, correspondendo a 22% dos entrevistados. No que se refere ao gênero, observou-se um equilíbrio, com 50% dos entrevistados pertencentes ao gênero masculino e 50% pertencentes ao gênero feminino.

## 4.2 Análise dos dados

Após a transcrição e leitura das entrevistas, os dados foram agrupados em três categorias: Comportamento Geracional, Liderança e Motivação e Hierarquia dos Fatores referentes aos Valores do Trabalho.

Estas categorias emergiram a partir do agrupamento dos principais temas tratados nas entrevistas realizadas, que foram estruturadas a partir do objetivo estabelecido para este estudo.

Na sequência, serão apresentadas e analisadas cada uma das categorias propostas, à luz do referencial teórico pesquisado.

### 4.2.1 *Comportamento Geracional*

A categoria Comportamento Geracional emergiu das quatro primeiras perguntas feitas na entrevista, que buscavam caracterizar a amostra, entender quem são os subordinados dos líderes que foram entrevistados, como é o relacionamento entre eles e a percepção referente aos comportamentos desses subordinados.

Todos os entrevistados afirmaram que possuem uma relação positiva com seus subordinados, uma relação aberta, próxima, transparente e de aprendizado. Alguns dos entrevistados (A1, A3, A4, A6, A9, A12 e A18) possuem subordinados pertencentes à Geração X, e apesar de sentirem uma diferença no comportamento desses funcionários, consideram a convivência e a relação muito boa, tranquila e harmoniosa. A maioria dos entrevistados, com exceção de A3, A6 e A9, possui subordinados mais jovens, porém, ainda da Geração Y.

A maioria dos entrevistados relatou que os funcionários da Geração Y, principalmente os mais novos, são mais ansiosos, não tem muita paciência, visam o curto prazo, ou seja, buscam o crescimento rápido e dificilmente buscam construir sua carreira lentamente pensando em um objetivo de médio ou longo prazo. Percebem também que esses profissionais têm menos apego à questão hierárquica do que profissionais mais maduros, principalmente das gerações anteriores.

Já os empregados pertencentes à Geração X, mais experientes, são percebidos pelos entrevistados, de maneira oposta aos mais jovens. Esses funcionários experientes buscam se estabelecer em poucas empresas e possuem uma fidelidade maior às organizações. Os funcionários desta geração são mais apegados a hierarquias, são menos imediatistas, pensam mais no médio e longo prazo e são mais engessados por serem mais velhos e acharem que têm bastante experiência, o que faz com que eventualmente possa ocorrer uma dificuldade deles em responder a um supervisor mais novo, menos experiente.

Alguns dos entrevistados sinalizaram que acreditam que as diferenças observadas entre os profissionais pertencentes à Geração X e os profissionais pertencentes à geração Y é positiva para o desenvolvimento da equipe e da empresa, pois diferentes comportamentos e pensamentos podem agregar de diversas formas, de forma que uma geração complementa os *gaps* da outra. Conforme observado por A6, os profissionais mais maduros trazem experiências vividas ao longo de suas trajetórias, enquanto os mais jovens trazem mais energia. O mais novo, segundo o entrevistado,

age mais rápido, já o mais maduro, por ter mais experiência, pensa antes de agir e tomar decisões. Em suas palavras: "São os mais velhos com os mais novos, que é um puxa o outro, eu acho que um complementa o outro".

#### *4.2.2 Liderança*

A segunda categoria, Liderança, trata de questões que foram feitas aos entrevistados com o objetivo de compreender sua visão a respeito deste tema, como ele percebe o papel da liderança e o caminho que traçou para chegar a ela.

Analisando as entrevistas, foi possível observar que, no que se refere à vontade de exercer a liderança, as opiniões foram muito divididas de acordo com a personalidade e experiência de cada um dos profissionais. Muitos comentam que ser um líder não era necessariamente uma inspiração para crescer na carreira, mas sim uma consequência disso.

Em sua grande maioria, os profissionais caracterizaram a liderança como algo que pode ajudar o grupo ou a empresa a chegar aos seus objetivos no papel de um observador que trabalha para extrair o melhor de cada pessoa; sendo assim, o líder seria responsável por esses indivíduos e pela conclusão dessas tarefas, ou seja, o líder, para esses entrevistados, tem o papel de agente de mudança e até mesmo um facilitador para adequar as pessoas do ambiente a atingir os objetivos que julgam necessários para a empresa. Essa observação vai ao encontro dos estudos de Bergamini (2009), que comenta a entrada da Geração Y no mercado de trabalho e como as organizações precisavam de grandes mudanças para adequar-se ao ritmo do mercado e dos profissionais ativos e, conseqüentemente, buscar a satisfação das necessidades da organização.

Em todas as entrevistas foi possível identificar a opção dos entrevistados em relacionar a liderança com equipes e grupos e pessoas, sempre no plural. Isso chama a atenção para o quanto esses líderes profissionais da Geração Y estão acostumados com o convívio natural e contato com grandes quantidades de indivíduos. Estas observações feitas pelos entrevistados corroboram os estudos de Lipkin e Perrymore (2010) ao afirmarem que a Geração Y foi acostumada a lidar com outras pessoas, valorizar e incentivar os trabalhos em equipe.

Em alguns casos, os entrevistados explicitaram que são apenas responsáveis para que as pessoas cheguem aos objetivos – não reforçando ou dando a entender que o líder faça necessariamente parte do grupo. O entrevistado A1 afirmou que a liderança é saber tirar o melhor proveito da equipe. Outro exemplo é o entrevistado A7, ao afirmar que “liderança mesmo tem a ver com a capacidade de influenciar e mobilizar as pessoas para fazer as coisas acontecerem para mim”. Estas falas remetem à observação de Calliari e Motta (2012), quando discorrem sobre o fato de que a Geração Y é acostumada a ser uma grande influenciadora, desde muito cedo, dentro do âmbito familiar, o que também poderá ocorrer na vida profissional desses indivíduos.

Para doze dos 18 entrevistados, a liderança é vista como algo que deve ser transmitido para um grupo. Esse aspecto está diretamente relacionado à afirmação de Aguilar et al. (2012) de que os líderes da Geração Y não acreditam muito no uso de hierarquias para distinguir funções dentro da organização, e sim no caráter informal das relações no trabalho. Nesta direção, os entrevistados A15 e A13 citam a importância da liderança informal antes da conquista da legitimidade formal por causa do cargo ou hierarquia. Outros entrevistados (A1, A15) reforçam

essa ideia ao contar que em sua trajetória já tinham uma postura diferenciada de liderança antes de receberem o cargo.

A maior parte dos entrevistados destacou a importância em ter foco na condução do negócio e em retirar o melhor de cada membro da equipe. São poucos os entrevistados que citaram o desenvolvimento de uma pessoa em específico e com o fim apenas de desenvolver o outro, sem o objetivo de realizar uma tarefa ou conquistar os objetivos empresariais, corroborando, assim, com os estudos de Webber (2010) ao alegar que, dentro das novas exigências dos líderes no mercado atual, os líderes da Geração Y devem ser participativos, educadores e sensíveis à complexidade do ser humano, para que possam conduzir as organizações a enfrentarem novos desafios e buscar benefícios em comum para elas. Aguilar et al. (2012) completam esta ideia afirmando que o verdadeiro foco do líder da Geração Y é a busca de resultados com foco na eficiência e eficácia em todas as suas ações.

Dentre os dez entrevistados que mencionaram que almejavam exercer o papel de líderes logo no início de carreira, apenas um citou que a liderança está ligada à inspiração. Dos oito entrevistados que não almejavam serem líderes, apenas quatro caracterizaram a liderança como fonte de influência e de inspiração. Dentro deste grupo, também foi ressaltado o quanto a liderança transmite respeito para os liderados. Estes aspectos mencionados pelos entrevistados são reafirmados pela definição de Webber (2010), de que liderar não é somente guiar seus liderados com palavras de motivação, mas sim, despertar algo mais profundo dentro desses indivíduos e, assim, inspirá-los a alcançarem objetivos.

Dezesseis entrevistados apontaram que as habilidades, experiências, vivências e até mesmo o seu desenvolvimento profissional, foram realmente os responsáveis pela conquista do cargo de liderança. O entrevistado A8, curiosamente, afirma que “ralou” (grifo das autoras) muito desde cedo para conseguir o cargo. Aos 29 anos, esse profissional já é graduado com MBA, especialização de carreira, extensão em Boston e, atualmente, está fazendo um mestrado em sua área de formação e atuação. Esse caso, em especial, confirma a abordagem feita por Oliveira (2011), ao afirmar que dentro do crescimento da competitividade do mercado atual, a exigência de qualificações dos empregados também cresceu. Assim, os jovens profissionais da Geração Y entram no mercado muito bem qualificados, mas sem grande experiência. Dessa forma, esses jovens começam a trabalhar com capacidade e autoconfiança suficiente para um cargo de gestão.

Apenas o entrevistado A3 disse acreditar que com sua área de formação e outros cursos já seria o suficiente para ter conseguido essa oportunidade. Outro entrevistado, A4, também comentou que acredita que apenas com as suas habilidades conseguiu chegar a um cargo de liderança.

Esta tendência nas respostas e interpretações indica que os líderes profissionais da Geração Y que alegam almejar a liderança desde o início da carreira, em muitos casos, almejavam muito mais a autonomia e notoriedade do cargo que o desenvolvimento da liderança nata. Ou seja, estavam na verdade, em busca de um desenvolvimento profissional, ao invés de ter a vontade de liderar pessoas em geral. A6, por exemplo, buscou desde o início da carreira chegar ao topo, e afirma "determinei com meus 15 anos que eu ia estar com 30, gerente ou sócio de um escritório de contabilidade, isso eu sempre almejei, sempre trabalhei para chegar ao maior topo da cadeia".

Mais que a metade dos entrevistados, doze no total, afirmaram que a liderança veio como uma consequência natural do crescimento profissional e de como lutaram e trabalharam suas habilidades para obter esse crescimento. Este aspecto pode, de certa forma, estar relacionado com o ambiente e contexto em que a Geração Y cresceu. De acordo com Lipkin e Perrymore (2010), os membros dessa geração foram incentivados a ter um modelo de recompensas, dentro e fora de casa, que pudesse enfatizar as realizações e conquistas. Assim, suas conquistas profissionais são vistas como uma recompensa de sua trajetória e de suas qualificações.

Os líderes profissionais da Geração Y tem noção do que é a liderança, visto que cresceram em um ambiente em que o tema passou a ser mais estudado e valorizado. Além disso, por viverem às margens de um cenário que possibilita uma quantidade abundante de informações que lhes foram apresentadas em algum momento pelo cargo que ocupam na organização que trabalham. Porém, muitos desses profissionais confundem a ânsia em crescer rápido profissionalmente com a vontade de realmente ser um bom líder. Este aspecto alinha-se à abordagem de Amaral (2004) de que os membros dessa geração têm acesso a tantas informações que acabam apresentando dificuldade em relacionar todos os conteúdos que lhes são apresentados.

A grande vontade de crescer profissionalmente apresentada pelos entrevistados, também vem ao encontro dos estudos de Picarelli Filho (2011), quando este autor afirma que os indivíduos da Geração Y tendem a ser imediatistas e autoconfiantes em excesso, o que traduz a ansiedade desses profissionais em crescer logo e a se encantarem por novos desafios. Para o autor, esses indivíduos são adultos prematuros e chegam ao mercado de trabalho exigindo muito espaço.

#### *4.2.3 Motivação e Hierarquia dos Fatores referentes aos Valores do Trabalho*

A última categoria, Motivação e Hierarquia dos Fatores referentes aos Valores do Trabalho, engloba as questões que foram feitas aos entrevistados visando identificar e compreender quais são os aspectos que os motivam no ambiente de trabalho e uma questão, onde foram apresentados os quatro fatores referentes aos Valores do Trabalho propostos por Porto e Tamayo (2003), sendo solicitado aos entrevistados ordenar estes fatores de acordo com suas preferências, justificando-as.

As respostas à questão sobre o que levou os entrevistados a aceitarem sua oferta de emprego atual variaram, desde profissionais que não estavam à procura de emprego até aqueles que sempre sonharam com a oferta. Esta variação está presente na fala do entrevistado A5: “Na verdade, eu não estava procurando a proposta, mas eu acabei aceitando porque eu acho que seria um aprendizado muito diferente”.

Alguns entrevistados viram a nova oportunidade de emprego como uma chance para desenvolver uma nova habilidade, para mudar o foco de seu trabalho e uma possível forma de combinar seus gostos e vontades, como mencionado pelo entrevistado A10: “conseguia alinhar duas coisas que eu gostava bastante, que era tecnologia e marketing”.

Autonomia foi uma palavra que surgiu em mais de uma entrevista como algo atrativo e determinante para aceitar a oferta. A busca pela autonomia, em alguns casos, estava relacionada à liderança de uma equipe, ao desenvolvimento de uma nova habilidade. Esta busca pela autonomia e pela liderança identificada nos entrevistados faz parte do chamado valor intrínseco, explicado pelos autores Ros, Schwartz e Surkiss (1999).

A autonomia está presente na fala do entrevistado A11: “Eu acho que você realmente ser dono do projeto e ter responsabilidade sobre aquilo como líder da área”. Outro termo que pode ser identificado neste depoimento é que a aceitação da oferta de trabalho está relacionada à vontade em ser dono, construir uma área ou uma empresa, a responsabilidade de ter uma área ou uma empresa sob suas mãos. Mais uma vez está relacionado ao valor intrínseco, uma vez que visa crescimento e busca de autonomia para gerenciar.

Quando os entrevistados foram questionados sobre o que os faria procurar ou aceitar outra oferta de trabalho, nenhum deles apontou como primeiro fator o salário. Muito embora alguns tenham verbalizado que o salário é um aspecto importante, sinalizaram também que o dinheiro não seria a única e nem a razão determinante para uma mudança de emprego. Um exemplo deste posicionamento foi a entrevistada A8, ao dizer que não sairia do emprego atual por dinheiro nenhum, mas que possivelmente estaria disposta a fazer uma movimentação lateral. Além disso, a entrevistada A2 afirmou: “Lógico que em outro momento da minha vida a questão salarial vai fazer diferença”.

As principais razões para a vontade de uma mudança de emprego estão relacionadas à perda da autonomia, falta de reconhecimento, falta de motivação, busca por novos desafios tornando seu escopo de trabalho mais amplo, ascensão profissional, perda de identidade com a empresa, entre outros. Alguns entrevistados ressaltaram a importância de a empresa estar alinhada com seus valores pessoais para que possa considerar aceitar uma nova oferta. Estas justificativas vão ao encontro de outros aspectos apontados pelos entrevistados, principalmente com relação à importância da autonomia em suas atividades, busca pela liderança e maiores responsabilidades em sua atuação profissional. Ao analisar os motivos que levaram os entrevistados a aceitarem a oferta do atual emprego e/ou os levariam a aceitar uma nova oferta, foi possível estabelecer relações com a hierarquia de valores relativos ao trabalho de cada um, ou seja, os argumentos usados para justificar o aceite da proposta se confirmam nas justificativas da hierarquização dos valores desses profissionais.

Para apresentar de forma mais clara os elementos que emergiram da hierarquização dos fatores referentes aos valores do trabalho por parte dos entrevistados, foi estruturado o Quadro 4, com alguns trechos de falas dos profissionais, justificando a ordem dos valores e explicando qual a sua importância. É importante ressaltar que este quadro apresenta em qual posição/grau de importância a maioria dos valores foram agrupados e um detalhamento, apresentando a quantidade de entrevistados que escolheu cada valor em cada posição.

**Quadro 4 – Ranking Fatores Relativos aos Valores do Trabalho**

Ranking	Fator	Exemplos de falas de entrevistados	Número de vezes em que cada valor foi escolhido em cada posição da hierarquia			
			1º	2º	3º	4º
1º	Realização no trabalho	A7: "Não tem como você fazer boas entregas e ser consistente no seu trabalho, se você não gostar do que você faz ou se isso não te trazer realização." A9: " Você tem que se apaixonar pelo que você faz, se você não sentir aquela vontade de acordar todo dia, pra aturar uma carga de oito a doze horas de trabalho por dia no longo prazo você joga a toalha e sai."	12	5	1	0
2º	Relações Sociais	A11: "É importante você estar em um meio que você trabalhe com pessoas que você sente confiança, se inspire e que você também tenha um papel dentro disso e não seja apenas uma peça pequena, mas uma parte importante dessa engrenagem."	1	8	6	3
3º	Estabilidade	A11: " Tem uma segurança e estabilidade para você tocar seus planos pessoais, você constrói uma família, então você não pode de uma hora para a outra largar mão de tudo que você conquistou só porque você não está gostando do trabalho ou quer uma mudança." A17: " Isso deve ser levado cada vez mais em consideração para que você possa construir uma base familiar"	3	2	7	6
4º	Prestígio	A2: "Prestígio no trabalho é uma consequência, não é uma coisa que eu almejo, é uma consequência de fazer um bom trabalho e ser um bom profissional." A11: "Eu acho que todo mundo quer ter o sucesso profissional."	2	3	4	9

Fonte: Dados da pesquisa

Dos 18 líderes entrevistados, 12 apontaram realização no trabalho como o fator preferencial em sua hierarquia. Nos exemplos citados, é possível perceber a relação entre este fator e a motivação, a paixão e como algo que move grande parte dos entrevistados. Para a entrevistada A18, a paixão no que faz é o combustível para estar naquele trabalho e quando a paixão acaba ela procura uma nova oportunidade.

O segundo fator em importância, para os entrevistados, são as relações sociais, a importância do ambiente em que se trabalha e as pessoas com quem se relaciona. As relações sociais são uma forma de criar um senso de pertencimento a algo maior, parte de um todo, conforme afirma o entrevistado A11.

Para a entrevistada A2 é “muito importante você gostar do ambiente e você criar vínculos com o ambiente que você está [...] muito importante você criar esses vínculos e ter prazer no lugar que você está”.

Somente três, dos 18 entrevistados, apontaram o fator estabilidade em primeiro lugar na sua hierarquização de valores do trabalho, alegando que muitas pessoas procuram estabilidade para a vida. Nas palavras do entrevistado A15: “realmente precisaria de um balanço entre os dois”.

Metade dos entrevistados apontou prestígio como o último valor na hierarquia de valores do trabalho. De acordo com o exemplo apresentado no Quadro 4, o prestígio seria apenas uma consequência, uma vez que conforme A6 “todo mundo que trabalha quer um dia ser reconhecido, quer ter sucesso. É o prestígio profissional, é ter sucesso, é um dia ser reconhecido pelo que fiz”. Os líderes profissionais são muito mais preocupados com a sua qualidade de vida dentro e fora do ambiente profissional do que com títulos dentro de suas empresas, como era valorizado nas gerações de veteranos e até mesmo para os *Baby Boomers*. Esta preferência pela qualidade de vida corrobora a preferência da estabilidade, em detrimento do prestígio. Isso porque a Geração Y quer começar suas vidas com o mesmo padrão financeiro que tiveram dentro de seus lares com seus pais.

Cumprir observar que alguns entrevistados hesitaram em colocar o prestígio em último lugar. O motivo para a hesitação pode estar relacionado ao fato de que os membros dessa Geração buscam reconhecimento em todas as suas atitudes, mas, como havia a possibilidade de escolha por outros fatores, Realização Social, Realização no Trabalho ou Estabilidade - o fator Prestígio foi preterido, com relação aos demais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou identificar e compreender a hierarquia de fatores referentes aos Valores do Trabalho percebida por líderes profissionais pertencentes à Geração Y, baseada em suas experiências profissionais.

Os resultados obtidos no âmbito da amostra, sinalizaram que o fator “Realização no Trabalho” demonstrou ser o preferencial dentre os entrevistados, seguido dos fatores: Relações Sociais, Estabilidade e Prestígio.

De acordo com os dados analisados, foi possível observar que, mesmo que os líderes pertencentes à Geração Y mantenham uma relação saudável e harmoniosa com seus subordinados, existem diferenças geracionais entre eles que afetam o comportamento de cada um. Estas diferenças podem trazer resultados positivos para a organização, tendo em vista que cada geração completa a lacuna que existe na outra, criando uma relação de complemento, que pode proporcionar à organização grandes resultados.

Foi observado também, que a liderança não é um desejo unânime, mas pode ajudar na satisfação das necessidades da organização se souber ser exercida com êxito. Toda organização precisa que mudanças sejam feitas, e os líderes se sentem responsáveis pelo acontecimento delas, caminhando junto com seus subordinados, despertando neles o melhor que cada um pode oferecer. O líder deve ter características para inspirar seus subordinados, de exercer respeito, influência, participação, e conduzir eficientemente seus subordinados na realização de novos desafios e objetivos. Para Webber (2010), os líderes de sucesso têm que ter uma característica em comum, que é a visão, pois eles enfrentam exigências mais complexas, por conta dos patamares que a tecnologia alcançou.

Os líderes da Geração Y se deparam com mais pressão e exigência do mercado em relação às suas habilidades e trajetórias. Para serem competitivos, apenas a experiência não é suficiente, apesar de alguns entrevistados acharem que sim, a maioria acredita que qualificações além da

graduação são necessárias para a ocupação de cargos de alto nível hierárquico, para que assim eles possam ser reconhecidos e recompensados.

A análise dos dados demonstrou também que desafios de novos objetivos e o desenvolvimento de novas habilidades são fontes de motivação para os jovens da Geração Y para a mudança de um cargo, além da autonomia desse novo cargo e possibilidade de alinhar seus valores e suas vontades com os da organização. Por outro lado, o fator financeiro se mostrou muito importante na tomada de decisão dos líderes, mesmo não sendo o principal fator. A falta de reconhecimento, a falta de desafios e a perda de autonomia também são fatores determinantes na tomada de decisões, pois são considerados grandes causadores da desmotivação. Todos esses são aspectos relevantes, pois, conforme Porto e Tamayo (2005) é necessário prestar bastante atenção a todos os valores para que se possa compreender as pessoas e suas prioridades.

Como afirmam Lipkin e Perrymore (2010), a Geração Y foi acostumada com os sistemas de recompensa, sendo assim, a análise das entrevistas pôde reforçar esta questão e apontar que, para os profissionais da Geração Y, tendo como base a amostra estudada, é muito valorizado o respeito pela meritocracia dentro das empresas e a existência de um sistema de recompensas claro, que reconheça os avanços dos profissionais, e justo, de acordo com suas conquistas, qualificações e experiências.

O meio acadêmico vem buscando compreender as influências e impactos ocasionados pela Geração Y, tanto na sociedade como um todo, quanto no ambiente empresarial, de forma que este estudo contribui para a compreensão dessa influência mediante a identificação e compreensão da hierarquia dos fatores relativos aos Valores do Trabalho dos profissionais da Geração Y, uma vez que poucos autores têm abordado essa vertente em seus estudos geracionais.

É importante considerar que, com o passar do tempo, outras gerações estarão presentes no ambiente empresarial e as dificuldades de relacionamento entre estas poderão ser recorrentes. Com isso é possível emergir um futuro estudo buscando compreender outras gerações presentes e/ou prestes a ingressar no mercado para então ter ainda mais clareza de como as empresas podem se desenvolver em alinhamento com os profissionais e com sua hierarquia de valores do trabalho.

Esta pesquisa se limitou a identificar e compreender a hierarquia dos fatores referentes aos Valores do Trabalho de líderes da Geração Y, o que sinaliza a possibilidade de explorar esta hierarquia em outros cargos ou funções desempenhadas por profissionais pertencentes a esta geração e/ou ainda de outras gerações.

Além disso, nesta pesquisa foi possível identificar que muitas vezes um líder da Geração Y tem subordinados da Geração X e esta inversão de hierarquia foi vista somente sob o ponto de vista do líder pertencente à Geração Y, podendo ser complementada buscando compreender e analisar o ponto de vista do subordinado.

A partir da compreensão dos aspectos relacionados aos Valores do Trabalho, empresas terão a possibilidade de, eventualmente, adaptar práticas e processos, de forma que seus funcionários se sintam motivados e satisfeitos. Desta forma, mesmo com a cultura de alta rotatividade presente nos profissionais das novas gerações, as organizações terão oportunidade de aumentar a retenção dos funcionários e, assim, manter profissionais capacitados e com conhecimento do negócio, trabalhando de forma mais leal e comprometida.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILAR, C. S. et al. **Geração y e os desafios da liderança**, 2012. Disponível em:<[http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/edEspecialMaio2012/Geracao\\_Y\\_e\\_os\\_Desafios\\_da\\_Lideranca.pdf](http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/edEspecialMaio2012/Geracao_Y_e_os_Desafios_da_Lideranca.pdf)> Acesso em 16 nov. 2014.
- AMARAL, S. E. do. **Virando Gente Grande**: Como orientar os jovens em início de carreira. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERVIAN, P.A.; CERVO, A. L. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CALLIARI, M.; MOTTA, A. **Código Y**: Decifrando a geração que está mudando o país. São Paulo: Évora, 2012.
- CONGER, J. Quem é a geração X? In: JÚLIO, C. A.; NETO, J. S. (Org.). **Liderança e gestão de pessoas**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002. P.63-76.
- DOSE, J. J. An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70, 219-240, Sep. 1997.
- ESTEVES, S.; MAGLIOCCA, R.; GALDINI, D. **Carreira**: você está cuidando da sua? Rio de Janeiro: Campus, 2011.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.57-83, mar/abr.1995.
- \_\_\_\_\_. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p.20 -29, mai./jun.1995.
- GOUVÊA, R. Q. Da filosofia dos valores a uma ciência dos valores. In: TEIXEIRA, Maria L.M. **Valores humanos & gestão**: Novas perspectivas. São Paulo: Senac, 2008.
- LEVENFUS, R. S.; SOARES, D. H. P. **Orientação Vocacional Profissional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- LIPKIN N. A.; PERRYMORE, A.J. **A geração Y no trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura de sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y**: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer. São Paulo: Integrare, 2011.
- PICARELLI Filho, V. Prefácio. In: OLIVEIRA, S. **Geração Y**: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer. São Paulo: Integrare, 2011. p.13-16.
- PORTO, J., B. Valores do trabalho e seu impacto sobre as atitudes e comportamento.In: TEIXEIRA, Maria L. M. **Valores humanos e Gestão**: Novas perspectivas. São Paulo: Senac, 2008.
- \_\_\_\_\_; TAMAYO, A. Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 145-152, mai/ago 2003.

- \_\_\_\_\_; TAMAYO, A. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- \_\_\_\_\_; PILATI, R. Escala revisada de Valores relativos ao Trabalho- EVT-R. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2010, vol.23, n.1, p.73-82
- RHODES, S. Age-related differences in work attitudes and behavior: a review and conceptual analysis. **Psychological Bulletin**, n.93, p. 328–367, 1983.
- RIESSMAN, C. K. **Narrative methods for the human sciences**. London: Sage, 2008.
- RODRIGUES, M. **Assédio moral e a estabilidade dos Valores do Trabalho**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2005.
- \_\_\_\_\_. Os valores mudam ao longo da carreira? Um estudo sobre a mudança percebida na hierarquia dos valores do trabalho. In: TEIXEIRA, M. L.M. **Valores humanos & Gestão: Novas perspectivas**. São Paulo: Senac, 2008.
- ROS, M. Psicologia social dos valores: uma perspectiva histórica. In: GOUVEIA, V. V.; ROS, M. **Psicologia social dos valores humanos**. São Paulo: Editora Senac, 2006.
- \_\_\_\_\_; SCHWARTZ, S. H.; SURKISS, S. Basic individual values, Work values, and the Meaning of work. **Applied Psychology: An International Review**, Oxford, v. 48, n. 1, p. 49-71, 1999.
- SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: MacGrawHill, 2006.
- SANTOS, C. F. et al. O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers. **SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO: Faculdade de Administração e Artes de Limeira**. Limeira – São Paulo, 2011.
- SCHWARTZ, S.H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: PORTO, J. B.; TAMAYO, A. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- SINGER, H.; ABRANSON, P. Values of business administrators: a longitudinal study. **Psychological Reports**, n. 33, p.43-46, 1973.
- SMOLA; K. W.; SUTTON, Charlotte. Generational differences revisiting: generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, p.363-382, 2002.
- TAMAYO, A.; BORGES, L. O. Valores do trabalho e das organizações. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Org.). **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Senac, 2006, p. 397- 431.
- TEIXEIRA, M. L.M. **Valores humanos & Gestão: Novas perspectivas**. São Paulo: Senac, 2008.
- VIANA, N. **Os valores na sociedade moderna**. Brasília: Thesaurus, 2007.
- WEBBER, A. C. M.. **Afinal, onde estão os líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACCARELLI, L. M. **Narrativas de aprendizagem em uma comunidade de prática.** 2011. 147p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.